

Sylvia Przytuła

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: s_przytula@wp.pl

KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW WOBEK WYZWAŃ GLOBALNEGO RYNKU PRACY

COMPETENCE OF PERSONNEL FACING CHALLENGES OF THE GLOBAL LABOR MARKET

DOI: 10.15611/pn.2018.512.18

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kluczowych zjawisk społecznych, technologicznych, ekonomicznych i kulturowych, by na tym tle wskazać na zestaw najbardziej wymaganych kompetencji pracowników. Prognozy licznych instytucji badających rynek pracy zapowiadają zniknięcie wielu dotychczasowych zawodów, niedobór pracowników o wymaganych umiejętnościach w skali globalnej, poszerzającą się lukę kompetencyjną w wielu sektorach gospodarki światowej. Przegląd dostępnych opracowań i źródeł wtórnych pozwolił na wyłonienie najważniejszych kompetencji pracowników, które będą zyskiwały na znaczeniu w najbliższych latach. Są to m.in. kompetencje IT, kompetencje twórcze/poznawcze, kompetencje międzykulturowe, umiejętność pracy w zespołach wirtualnych, wielokulturowych, inteligencja emocjonalna i społeczna, kompetencje interdyscyplinarne. Artykuł zamykają implikacje dla międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze doboru, motywowania, rozwoju, komunikowania i retencji pracowników.

Słowa kluczowe: wyzwania HR, kompetencje, rynek pracy.

Summary: The purpose of this article is to present key social, technological, economic and cultural phenomena, to indicate the set of the most required competences of employees. Forecasts of numerous institutions examining the labor market promise the disappearance of many existing professions, a shortage of employees with required skills on a global scale and an expanding competence gap in many sectors of the global economy. The review of available studies and secondary sources has enabled the selection of the most important competences of employees, which will gain importance in the coming years. These include IT competences, creative / cognitive competences, intercultural competence, ability to work in virtual teams, multicultural, emotional and social intelligence, interdisciplinary competences. The article closes with the implications for international human resource management in the area of selection, motivation, development, communication and retention of employees.

Keywords: HR challenges, competencies, labour market.

1. Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kluczowych zjawisk społecznych, technologicznych, ekonomicznych i kulturowych, które determinują globalny rynek pracy przez kreowanie nowych potrzeb, kompetencji i zawodów. Zmiany demograficzne, rosnąca mobilność międzynarodowa (przestrzenna i zawodowa), przełom technologiczny (automatyzacja, cyfryzacja i szybki postęp w innowacjach komunikacyjnych), CSR i zrównoważony rozwój wymagają od pracodawców przeformułowania miejsca, formy i sposobu wykonywania pracy. Od pracownika zaś wymagają wiedzy, umiejętności i doświadczeń o charakterze interdyscyplinarnym.

Ze względu na teoretyczny charakter tego opracowania zastosowaną metodą jest *desk-research* [Heaton 2008], oparta na analizie dostępnych raportów, badań, opracowań statystycznych dotyczących trendów globalnego rynku pracy. Prognozy licznych instytucji badających rynek pracy zapowiadają zniknięcie wielu dotychczasowych zawodów, niedobór pracowników o pożądanych kompetencjach w skali globalnej, poszerzającą się lukę kompetencyjną w wielu sektorach gospodarki światowej. Artykuł zamykają implikacje dla międzynarodowego ZZL w obszarze dobru, motywowania, rozwoju, komunikowania i retencji pracowników.

2. Trendy i wyzwania globalnego rynku pracy

Zmiany społeczno-kulturowe, polityczne, ekonomiczne oraz religijne zachodzące w społeczeństwach opisał S. Vertovec [2006] w swojej koncepcji superróżnorodności. Można wskazać na kilka megatrendów, czyli zjawisk zmieniających kształt społeczeństw, globalny rynek pracy i kreujących wymagania kompetencyjne pracowników przyszłości. Są to: zmiany demograficzne, rosnąca mobilność międzynarodowa, przełom technologiczny, innowacje komunikacyjne, CSR i zrównoważony rozwój [Meister, Willyerd 2010; *Workforce of the future.* 2017].

Zmiany demograficzne, jakie można zaobserwować w najbardziej rozwiniętych krajach świata, prowadzą do wzrostu liczby osób starszych. Z badań OECD wynika, że 60% ludności świata żyje obecnie w krajach o stagnacyjnej lub kurczącej się populacji [OECD 2017]. Szacuje się, że populacja krajów Unii Europejskiej zwiększy się z 501 mln w 2010 r. do 526 mln w 20140 r., a następnie spadnie do 517 mln w 2060 r. W tym czasie odsetek osób powyżej 65 roku życia wzrośnie z 17% do 30%.

Obecnie na rynku pracy występuje pięć generacji: tradycjoniści, dzieci powojennego boomu, generacja X, generacja Y oraz millenialsi lub generacja C (nazwa pochodzi od *communicating, computerized, always clicking, content-centric*). Przedstawiciele tych pokoleń różnią się między sobą znacząco w wielu obszarach życia zawodowego: oczekiwaniach względem pracy, uczenia się, preferencji komunikowania się, lojalności względem pracodawcy. Te odmienności wynikające z przynależności do danej generacji mogą stanowić źródło wielu problemów w miejscu

pracy, z drugiej jednak strony, wykorzystanie efektu synergicznego może przyczynić się do powstania nowego modelu rozwoju pracowników opartego na „międzypokoleniowej nauce” [HAYS Report... 2018]. Pracownicy z różnych pokoleń przekazują sobie wzajemnie najnowszą wiedzę oraz wieloletnie doświadczenie, kreując w ten sposób nowe sposoby doskonalenia i rozwoju zawodowego. Oprócz modelu współpracy międzypokoleniowej nową formą rozwojową jest kariera globalna, wyrosła na gruncie koncepcji kariery bez granic (za: [Miś 2016, s. 50]).

Rosnąca mobilność przestrzenna i zawodowa. Krajobraz globalnej mobilności ukazuje zintensyfikowane przemieszczenia pracowników i ich różnorodne formy, które stanowią dziś stały element rynku pracy, decydujący o puli dostępnych pracowników na rynkach lokalnych [Pricewaterhouse&Coopers 2012; Przytuła 2017a]. Mobilność przestrzenna (czyli fizyczna zmiana miejsca, usytuowania w konkretnej przestrzeni) jest postrzegana, z jednej strony, jako złożony, wielowymiarowy proces społeczny, a także jako indywidualna zdolność jednostki i wymóg kompetencyjny w sytuacji niedoboru wykwalifikowanych pracowników [Collings 2014; Kirk 2016].

Połowa badanych korporacji oczekuje, że w ciągu dekady nastąpi wzrost mobilności pracowników, 75% tych podmiotów zauważa konieczność wprowadzania elastycznych programów mobilności ze względu na zmieniające się potrzeby pracowników i rosnące oczekiwania pracodawców [Cartus 2014]. Podobnie według *Brookfield* [2016] 88% korporacji międzynarodowych przewiduje, że zwiększy się liczba misji zagranicznych ich pracowników. Inne prognozy rynkowe zakładają, że do 2050 r. około 35 milionów dodatkowych pracowników będzie potrzebnych do wypełnienia luki zatrudnieniowej w Europie [*The future of work...* 2016].

Istotna jest też mobilność zawodowa, która oznacza gotowość i zdolność do zmiany zawodu, pracodawcy, funkcji lub stanowiska. Pojęcie to obejmuje też sferę doskonalenia zawodowego, uzupełniania lub rozszerzania kwalifikacji w sytuacji, gdy zmieniają się wymagania rynku pracy. Z badań Randstadt wynika, że na tle krajów europejskich Polska zajmuje 3 miejsce pod względem mobilności zawodowej [*Monitor Rynku Pracy* 2017].

Rosnąca mobilność zawodowa skutkuje pojawieniem się nowych form świadczenia pracy np. telepraca, *crowdworking* (zadania dzielone między różnych pracowników), *flexiwork* (praca elastyczna pod względem czasu, miejsca i zadań), *uberyzacja* (wykonywanie zadań na żądanie) [Poliński 2016; *The future of work...* 2016]. Mimo wielu zalet tych nowych form pracy, dostrzega się także ich negatywne strony, określane mianem prekaryzacji (brak zabezpieczeń socjalnych w ramach stosunku pracy, nadmierna kontrola ze strony pracodawcy za pośrednictwem cyfrowych narzędzi) [*Słownik pojęć* 2014].

Automatyzacja miejsc pracy. Wpływ postępu technologicznego na wielkość i strukturę popytu na pracę we współczesnym świecie jest coraz większy. Świat stał się płaski, głównie z powodu innowacyjnych rozwiązań technologicznych [Friedman 2005]. Automatyzacja pracy jest odpowiedzią na rosnące koszty pracy w krajach rozwijających się i starzenie się społeczeństw w krajach rozwiniętych. Maszyny

i roboty są w stanie wykonywać bardzo złożone zadania, co prowadzi do wypierania z rynku pracy również pracowników o wysokim poziomie kwalifikacji [Skórska 2016, s. 50].

Prognozy HAYS [2018] oraz McKinsey [2017] dowodzą, że prawie połowa (47%) zawodów znanych obecnie zostanie zastąpiona pracą maszyn w ciągu najbliższych 25 lat. Ponadto szacuje się, że dla krajów wysoko rozwiniętych ok. 57% wszystkich miejsc pracy jest zagrożonych automatyzacją, dla unijnego rynku pracy wskaźnik ten wynosi 54%, a w Polsce problem ten dotyczyć będzie 40% miejsc pracy.

W skali globalnej w wyniku automatyzacji około 5% zawodów zniknie całkowicie McKinsey [*A future that works...* 2017]. W przypadku krajów rozwijających się tempo przemian będzie wolniejsze, ale ich ostateczna skala znacznie bardziej dotkliwość dla rynku pracy – automatyzacji może ulec aż 85% miejsc pracy (za: [Poliński 2016]). Z Raportu Gumtree wynika, że zawody najbardziej podatne na automatyzację wiążą się z prostą pracą biurową, wymagają niskich lub średnich kwalifikacji związanych z rutynowym, powtarzalnym wykonywaniem poszczególnych czynności. W najmniejszym stopniu zagrożone są prace, których wykonywanie opiera się na kompetencjach i umiejętnościach trudno kwantyfikowalnych, niedających się ująć w algorytmy. Należą do nich przede wszystkim oryginalność, kreatywność i inteligencja społeczna (umiejętność nawiązywania relacji interpersonalnych), jak również umiejętność działania nierutynowego. Także badania C.B. Freya i M. Osborne'a potwierdzają, że 90% zawodów kreatywnych jest niezagrażona automatyzacją (za: [Poliński 2016]).

Cyfryzacja i kultura łączności. Społeczeństwa i gospodarki przeszły z ery przemysłowej do informacyjnej [Buchelt 2016]. Miernikiem stopnia rozwoju gospodarki cyfrowej i społeczeństwa informacyjnego są m.in. trzy wskaźniki: *Networked Readiness Index* (NRI), *Digital Evolution Index* (DEI), *Digital Economy and Society Index* (DESI) [Arendt, Skorupińska 2015, s. 6]. Informacja cyfrowa odgrywa coraz ważniejszą rolę w życiu zawodowym i prywatnym każdego człowieka. Wszechobecność technologii mobilnych ułatwia samodzielne poszukiwanie przydatnych informacji oraz nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów zawodowych i prywatnych. Portale społecznościowe, wideoblogi, dedykowane platformy do e-learningu, komunikatory *peer-to-peer* przyczyniają się do społecznościowego uczenia się (*social learning*), budowania kapitału społecznego związanego ze strukturą sieci [Sułkowski 2017].

Na tym tle nowym zjawiskiem społecznym jest tzw. kultura łączności, podkreślająca potrzebę stałego podłączenia do Internetu w celu wywiązywania się z obowiązków służbowych, realizacji potrzeb społecznych, poszukiwania informacji i podnoszenia kompetencji [Meister, Willyerd 2010]. Przeciętny człowiek w 2020 r. będzie generował w sieci od 200-300 kontaktów przygotowywanych codziennie poprzez różne kanały, zapewniające niemal stałe podłączenie jednostek do sieci. Pojawi się gospodarka sensoryczna (*sensor economy*), działająca z wykorzystaniem urządzeń

świadomych otoczenia i lokalizacji, rozpoznających usługi i potrzeby komunikacyjne (za: [Warwas, Rogozińska-Pawełczyk 2016]). Normą stanie się „bycie w ciągłym zdalnym kontakcie” z pracą, za pośrednictwem smartfona. W rezultacie zamazują się granice między życiem prywatnym a zawodowym, niknie higiena pracy i umiejętność odpoczynku, a pojawia się ciągle zmęczenie i wypalenie zawodowe [Poliński 2016].

Kolejnym, globalnie rozwijającym się trendem jest **społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw** (CSR), podkreślająca coraz większą wagę pozafinansowego oddziaływania przedsiębiorstwa na społeczeństwo [Rok 2013]. Na znaczeniu zyskuje także koncepcja zrównoważonego rozwoju, która zakłada współpracę rządów, podmiotów gospodarczych i instytucji pozarządowych m.in. w wielu obszarach globalnego rynku pracy [Meister, Willyerd 2010]. A Poczrowski [2016] zauważa, że sprostanie powyższym wyzwaniom wymaga reorientacji polityk i praktyk personalnych w kierunku zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi (*sustainable HRM*), w tym także uelastycznienia czasu pracy, które sprzyja utrzymaniu *work-life balance* [Wisskirchen 2016].

Konieczność wdrożenia i realizacji powyżej opisanych koncepcji wynika z potrzeb i percepcji uczestników współczesnego rynku pracy. Opracowanie *Global Coworking...* [2017] wskazuje także na potrzebę właściwego aranżowania miejsca pracy, zgodnego z biologicznym rytmem i naturalnym otoczeniem człowieka (tzw. biofilia), które sprzyja budowaniu relacji międzyludzkich i uwzględnia różnorodne oczekiwania pracowników. Pozytywnie skonstruowana przestrzeń pracy sprzyja produktywności, kreatywności, wpływa pozytywnie na zdrowie jednostki [Kohlert, Cooper 2017].

Powyżej omówione trendy odgrywają kluczową rolę dla globalnego rynku pracy. Mają one bezpośredni wpływ na zanikanie konkretnych zawodów i pojawianie się nowych, zmuszają instytucje edukacyjne do dostosowania programów kształcenia do wymogów rynku pracy, określają najbardziej potrzebną wiedzę i umiejętności, kreując podaż pracowników.

3. Kompetencje i zawody przyszłości

Jak potwierdzają liczne badania, kompetencje w zakresie ZZL wywierają istotny i pozytywny wpływ na wyniki firmy (za: [Kupczyk, Stor 2017]). Dlatego na podstawie obszernego i dogłębnego przeglądu najnowszych opracowań, raportów, eksperytów instytucji zajmujących się badaniem rynku pracy można zaproponować zestaw kompetencji, które będą zyskiwały na znaczeniu w najbliższej przyszłości (tab. 1).

Dokonując agregacji powyższej listy wymienionych umiejętności, wiedzy, cech pracowników przyszłości, można powiedzieć, że kluczowe na rynku pracy będą:

1) **kompetencje IT** – zdolności cyfrowe, matematyczne, programowania, znajomość technologii mobilnych, wykształcenie inżynierskie;

Tabela 1. Kompetencje i zawody przyszłości

Raport	Kompetencje przyszłości
1	2
„Future skills” <i>ACTF Report</i> [Williams 2016]	• kompetencje międzykulturowe • komunikacja międzykulturowa • zarządzanie różnorodnością • zdolność przetwarzania dużej ilości informacji rozumowania opartego na danych, zwłaszcza wyciągania wniosków z tzw. big data (<i>computational thinking</i>)
„The Future of Work. White paper from the employment industry” <i>World Employment Confederation</i> [2016]	• kompleksowe rozwiązywanie problemów • myślenie krytyczne • kreatywność • zarządzanie ludźmi • inteligencja emocjonalna • orientacja na usługi • elastyczność poznawcza
„Future Work Skills 2020” [Davies, Fidler 2011]	• umiejętność współpracy w wirtualnym zespole • umiejętność nadawania ważności informacjom oraz zwiększania ich użyteczności (<i>cognitive load management</i>) • zdolność tworzenia zadań i procesów twórczych (<i>design mindset</i>) • zdolność rozumienia koncepcji, które wykraczają poza zasięg jednej dyscypliny • umiejętność krytycznego podejścia i rozwoju treści, które wykorzystują nowe środki przekazu, i wykorzystywania tych mediów do skutecznej komunikacji (<i>new media literacy</i>) • umiejętność przekładania dużej ilości danych w spójne koncepcje • umiejętność współpracy w zespołach międzykulturowych • umiejętność niestandardowego myślenia i znajdowania rozwiązań, które wykraczają poza wyuczone schematy (<i>novel&adaptive thinking</i>) • umiejętność współodczuwania pozwalającego zrozumieć otoczenie, wpływać na reakcje i wchodzić w pożądane relacje z innymi • umiejętność znajdowania głębszego sensu i istotności zachodzących w gospodarce i społeczeństwie
„The HAYS global skills index” [2016]	• umiejętności budowania długofalowych relacji z klientem • dobra znajomość sektora, w którym działa firma • znajomość języków obcych • umiejętność zarządzania projektami • umiejętność pracy w grupie • komunikatywność • umiejętności pracy w multikulturowym środowisku
„Bilans kapitału ludzkiego. Kompetencje Polaków	• wiedza poparta doświadczeniem • znajomość branży

Tabela 1, cd.

1	2
a potrzeby polskiej gospodarki” [Górniak 2014]	• umiejętność współpracy z instytucjami zewnętrznymi (budowanie sieci relacji) • zdolność radzenia sobie w sytuacjach stresowych
„Raport Gumtree: Aktywni + Przyszłość rynku pracy” [2017]	• kompetencje cyfrowe i zdolności matematyczno-statystyczne • umiejętność współpracy z innymi ludźmi oraz z inteligentnymi maszynami • wysoka inteligencja społeczna i wysoki poziom empatii • zdolności/talenty artystyczne i sportowe
Nazwa raportu/badania	Zawody przyszłości
„Barometr zawodów” (2017)	• specjalista budowlany (cieśla, dekarz, stolarz, murarz, monter instalacji elektrycznych) • elektromechanik • fryzjer • kierowca i mechanik autobusów i samochodów ciężarowych • pielęgniarz i położna • pracownik ds. finansowo-księgowych ze znajomością języków obcych • przedstawiciel handlowy • spawacz
„Raport płacowy 2018. Trendy na rynku pracy” [HAYS 2018]	• deweloper oprogramowania • specjalista ds. cyberbezpieczeństwa • inżynier jakości • inżynier procesów • menedżer projektów • HR business partner
„Raport Gumtree: Aktywni + Przyszłość rynku pracy” [2017]	• analityk cyfrowy • architekt i specjalista ds. pozyskiwania danych (<i>data miners</i>) • deweloper oprogramowania i aplikacji • specjalista od sztucznej inteligencji • projektant i producent nowych inteligentnych maszyn oraz robotów, specjalista od marketingu cyfrowego i e-commerce

Źródło: opracowanie własne.

2) **kompetencje twórcze/poznawcze** – kreatywność, myślenie krytyczne, myślenie abstrakcyjne, myślenie projektowe, zdolność przetwarzania dużej ilości informacji;

3) **kompetencje międzykulturowe** – znajomość języków obcych, znajomość innych kultur, doświadczenie różnorodności, otwartość na nową wiedzę i doświadczenia;

4) **umiejętność pracy w zespołach wirtualnych, wielokulturowych;**

5) **inteligencja emocjonalna i społeczna** – relacyjność, empatia);

6) **kompetencje interdyscyplinarne** – z zakresu prawa, zarządzania, psychologii, informatyki.

Cyfrowa gospodarka będzie potrzebowała pracowników wyposażonych w **cyfrowe kompetencje**. Zwłaszcza dalszy rozwój *big data*, aplikacji mobilnych i Internetu rzeczy będzie wymagał stałego dopływu specjalistów IT. Komisja Europejska prognozuje, że do 2020 r. w UE powstanie ok. miliona miejsc pracy dla takich pracowników. Eksperti zajmujący się przyszłością rynku pracy przewidują, że nowe sektory gospodarki cyfrowej będą potrzebowały zwłaszcza analityków, architektów i osób umiających pozyskiwać dane (*data miners*), deweloperów oprogramowania i aplikacji, specjalistów od sztucznej inteligencji, projektantów i producentów nowych inteligentnych maszyn oraz robotów, jak również specjalistów od marketingu cyfrowego i e-commerce. Polscy pracodawcy relatywnie rzadko do wartościowych kompetencji zaliczają te o charakterze informatycznym [Kulak-Dolata 2015; Górniak 2014].

Pracodawcy podkreślają też rosnące zapotrzebowanie na **kompetencje miękkie** (twórcze, poznawcze), wśród których wymieniają proaktywną postawę i chęć pracy, umiejętność współpracy, komunikatywność, kreatywność, elastyczność i otwartość na zmiany w kontekście stałego nabywania nowych umiejętności [Trendy HR... 2017]. Cyfryzujące się gospodarki będą też potrzebowały tzw. e-liderów (lub *high-tech leaders*), czyli osób, które będą potrafiły łączyć kompetencje cyfrowe, społeczne i zarządcze [Raport Gumtree... 2017; Talent for Europe... 2017]. Są to tzw. kompetencje interdyscyplinarne, z pogranicza wielu dyscyplin naukowych (np. prawa, psychologii, zarządzania), spośród których można wskazać na: umiejętność analizy i wyciągania wniosków, znajomość zagadnień prawnych i specjalistycznych związanych z wykonywaną pracą, wiedzę o zachowaniach organizacyjnych człowieka [Raport placowy... 2018].

Kompetencja międzykulturowa to zdolność jednostki do efektywnego wykorzystania wiedzy, umiejętności i cech osobistych w osiąganiu sukcesu, w pracy z ludźmi wywodzącymi się z odmiennych kultur [Rozkwitalska 2011]. Taką kompetencję zdobywa się w wyniku wielu doświadczeń, interakcji, obcowania z inną kulturą, przebywania w innym kraju, współpracy na co dzień z obcokrajowcami, posługiwania się wieloma językami.

Jednym z wyzwań w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi jest praca w **wielokulturowych zespołach**, często **wirtualnych**, pracujących asynchronicznie. Badania prowadzone wśród członków zespołów wielokulturowych dowodzą, że różnorodność kulturowa przyczynia się do wzrostu kreatywności i innowacyjności członków zespołu, sprzyja poprawie komunikacji, zadowolenia z pracy, kreuje atmosferę sprzyjającą osiąganiu ponadprzeciętnych wyników zespołu, gdyż oferuje dostęp do osób, które reprezentują różne środowiska i sieci kontaktów, modele myślenia i percepcji, wiedze i źródła informacji, doświadczenie i umiejętności [Rozkwitalska 2016].

W pracy zespołowej oraz na stanowiskach związanych z zarządzaniem pracownikami kluczową kompetencją będzie **inteligencja emocjonalna i społeczna**. Wydawałoby się, że te kompetencje psychospołeczne są unikatowe i znamienne dla

istoty ludzkiej, są wartością, której nie zaoferują maszyny ani roboty. Jednakże, jak zauważa Gałuszka i in. [2016], projektowane współcześnie „roboty społeczne” pełnią już funkcje opiekunów, terapeutów, nauczycieli itp., tym samym stanowiąc protezy związków międzyludzkich. Powoduje to powstanie zupełnie nowej formy bliskości z maszynami, które stają się swoistymi substytutami człowieka lub istot żywych.

4. Implikacje dla ZZL

Wobec powyższych treści można pokusić się o pewne wnioski natury *forsightowej*, wynikające z potrzeb oraz oczekiwań nowych generacji pracowników, innowacyjnych rozwiązań w zakresie technologii i rosnącej mobilności międzynarodowej, które spowodują zmiany w architekturze funkcji personalnej i w wielu jej obszarach.

Przedstawione w niniejszym artykule wyzwania globalnego rynku pracy przyczynią się m.in. do zniknięcia wielu dotychczasowych zawodów, zmiany charakteru pracy i utworzenia się nowych jej form, np.: dzielenie się pracownikiem przez kilku pracodawców (*employee sharing*), dzielenie się pracą przez kilku pracowników (*job sharing*), praca mobilna, praca voucherowa (pakiet pracy kupowany od organizacji pośredniczącej), praca portfolioowa (samozatrudniany wykonuje pracę dla wielu klientów), *crowdworking* (zadania dzielone między zespołami), praca na wezwanie (pracodawca wzywa pracownika, gdy ten jest potrzebny, bez regularnych godzin pracy), wynajmowanie ekspertów (freelancerów) na czas trwania projektu [Poliński 2016]. W perspektywie najbliższych lat także wiele praktyk ZZL będzie wymagało rewizji i wdrożenia nowych rozwiązań personalnych.

W obszarze **pozyskiwania pracowników** rekrutacja będzie się odbywać na portalach *networkingowych*, a nową specjalnością będzie rekruter kognitywny (jego zadaniem będzie ocenianie jakości różnych źródeł pozyskiwania kandydatów i preselekcja przyszłych pracowników na poziomie aplikacji internetowej [Stephan i in. 2017]).

Od przyszłych pracowników wymagane będą **kompetencje** o charakterze interdyscyplinarnym, łączące wiedzę z zakresu IT, zdolności twórcze/poznawcze, międzykulturowe, inteligencję emocjonalną i społeczną oraz umiejętność pracy kolektywnej (w zespołach wirtualnych, wielokulturowych). Firmy będą bowiem nie tylko „zwinnie” budować, ale i zatrudniać całe zespoły, uwzględniając w nich parytet genderowy, wiekowy, kulturowy.

W odniesieniu do międzynarodowych transferów zwiększy się popularność stosowania rozwiązań krótkoterminowych, np. misji flekspatrianckich [Przytuła 2013], misji dojazdowych (*commuter assignments*, *tours of duty*). Na znaczeniu zyskują samoinicjowani ekspatrianci (SIE), którzy samodzielnie (bez przynależności organizacyjnej) poszukują miejsca pracy na globalnym rynku, organizują swój wyjazd i decydują o zakończeniu kontraktu [McNulty, Brewster 2017; Przytuła 2017b].

Programy rozwojowe będą ukierunkowane na segmenty pracowników, osoby i określone grupy, którym firmy zaoferują „mapy ścieżek kariery” dostosowane do stanowisk i potrzeb indywidualnych. Kariera elastyczna, rozumiana jako „portfel projektów i doświadczenia”, będzie się rozwijać w dowolnym kierunku, a awans zawodowy będzie powiązany z „kapitałem reputacji” pracownika, zbudowanym wokół jego osobistej wiarygodności, spójności, przewidywalności, kanonu wartości oraz jakości relacji społecznych [*Trendy HR...* 2017].

Przeobrażeniom ulegnie też model **komunikowania się**. Urządzenia mobilne staną się biurem, salą szkoleniową i osobistym asystentem. Biegłość w posługiwaniu się narzędziami *social media* będzie wymagana od wszystkich pracowników. W celu utrzymania „kultury łączności” w firmach będą powstawały korporacyjne sieci społecznościowe, a obowiązkiem menedżerów będzie blogowanie [Meister, Willyerd 2010].

Motywowanie pracowników i budowanie ich zaangażowania będzie polegało na zapewnieniu właściwej przestrzeni miejsca pracy, w której zaspokojone zostaną potrzeby rozwoju zawodowego i osobistego, uczenia się oraz odpoczynku. Kluczową rolę menedżerów będzie tworzenie warunków zwiększających mobilność między stanowiskami przez aktywne kształtowanie ich doświadczenia, zachęcanie do zmiany specjalizacji, pogłębiania wiedzy, rozwoju umiejętności interdyscyplinarnych i uczestnictwa w kształceniu innych.

Nowatorskim rozwiązaniem wydaje się też tworzenie sieci pozaorganizacyjnych kontaktów, a nawet dotowanie ich przez pracodawców. Aktywne społeczności byłych pracowników pozwolą natomiast na budowę międzypokoleniowych relacji z wykorzystaniem mentoringu. Celem firmy nie będzie bowiem zatrzymanie pracownika, ale sprawienie, by przez całe życie czuł się z nią związany.

5. Zakończenie

Do najważniejszych zjawisk kształtujących globalny rynek pracy i kreujących wymagania kompetencyjne pracowników przyszłości należą: zmiany demograficzne, rosnąca mobilność międzynarodowa, przełom technologiczny, automatyzacja i robotyzacja, innowacje komunikacyjne, rosnąca rola CSR i zrównoważonego rozwoju.

Powyższe trendy determinują wymagania pracodawców względem umiejętności, cech, wiedzy pracowników. Do kluczowych kompetencji na globalnym rynku pracy należeć będą: kompetencje IT, twórcze, poznawcze, międzykulturowe, umiejętność pracy w zespołach wirtualnych, inteligencja emocjonalna i społeczna, kompetencje interdyscyplinarne. Chcąc pozyskać najlepszych pracowników i ich zatrzymać, organizacje będą musiały dokonać zmian w wielu obszarach personalnych.

Literatura

2017 *Global Coworking Survey*, 2017.

A future that works: automation, employment, and productivity, 2017.

Arendt Ł., Skorupińska A., 2015, *Wpływ TIK na produktywność krajów Europy Środkowo-Wschodniej: analiza makroekonomiczna*, [w:] E. Arendt, Ł. Kryńska (red.), *Technologie informacyjne i komunikacyjne a produktywność w Polsce i krajach Europy Środkowo-Wschodniej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Barometr zawodów 2017, Raport podsumowujący – badanie w Polsce, https://barometrzawodow.pl/userfiles/Barometr/2017/Raport_polski_web.pdf.

Brookfield Global Relocation Trends, 2016, *Global Mobility Trends Survey*, New York.

Buchelt B., 2016, *Rosnące znaczenie talentów w gospodarce*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Cartus, 2014, *Global Mobility Policy&Practices. Survey Executive Summary Report*.

Collings D., 2014, *Integrating global mobility and global talent management: exploring the challenges and strategic opportunities*, *Journal of World Business*, 49, s. 253-261.

Friedman T.L., 2005, *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, Farrar, Strauss and Giroux, New York.

Future Work Skills, 2020, Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute, author : Anna Davies, Devin Fidler, Marina Gorbis.

Gałaszka D., Ptaszek G., Żuchowska-Skiba D., 2016, *Uspołecznianie technologii u progu czwartej rewolucji przemysłowej*, [w:] D. Gałaszka, D. Ptaszek, G. Żuchowska-Skiba (red.), *Technologiczno-społeczne oblicza XXI wieku*, Libron, Kraków.

Górnica J., 2014, *Bilans Kapitału Ludzkiego. Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań*. Warszawa-Kraków.

HAYS Report. Wyzwania na rynku pracy. Oczekiwania i rozwój, 2018.

Heaton J., 2008, *Secondary analysis of qualitative data: An overview*, *Historical Social Research*, 33(3), s. 33-45.

Kirk S., 2016, *Career capital in global kaleidoscope careers: the role of HRM*, *International Journal of Human Resource Management*, 27(6), s. 681-697.

Kupczyk T., Stor M., 2017, *Zarządzanie kompetencjami*, Wyższa Szkoła Handlowa, Warszawa.

Kohlert C., Cooper S., 2017, *Design principles for work and learning environments*, Work&Place.

Kulak-Dolata I., 2015, *Zasoby ludzkie wobec TIK*, [w:] E. Arendt, Ł. Kryńska (red.), *Technologie informacyjne i komunikacyjne a produktywność w Polsce i krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

McKinsey Global Institute, 2017, *Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation*.

McNulty I., Brewster C., 2017, *The Concept of Business Expatriates*, [w:] J. McNulty, I. Selmer (red.), *Research Handbook of Expatriates*, Elgar Publishing, London, s. 21-55.

Meister J.C., Willyerd K., 2010, *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*, HarperCollins.

Miś A., 2016, *Kariery ponad granicami*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Monitor Rynku Pracy, 2017.

Pocztowski A., 2016, *Sustainable human resource management in the theory and practice*, *Journal of Management and Finance*, 14(2/1), s. 303-314.

Poliński M., 2016, *Przyszłość pracy między „uberyzacją” a automatyzacją*, Warszawa.

Polska jako kraj migracji, 2016, Warszawa.

Pricewaterhouse&Coopers, 2012, *Talent Mobility 2020 The next generation of international assignments*.

- Przytuła S., 2013, *Flexibility – as a feature and the ability in the expatriate' qualification profile*, Education of Economists and Managers, 27, s. 51-65.
- Przytuła S., 2017a, *Migracja, ekspatriacja tradycyjna i samoinicjowana – charakterystyka zjawisk*, [w:] S. Przytuła (red.), *Migracje międzynarodowe i ekspatriacja. Perspektywa indywidualna, organizacyjna, społeczno-kulturowa*, Difin, Warszawa.
- Przytuła S., 2017b, *Samoinicjowana ekspatriacja (SIE) jako wyzwanie dla międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi (MZZL) i kierunki przyszłych badań*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Studia z Zarządzania Międzykulturowego, 18(3/1), s. 73-88.
- Raport Gumtree: Aktywni + Przyszłość rynku pracy, 2017.
- Raport płacowy 2018. Trendy na rynku pracy, 2018.
- Rok B., 2013, *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa.
- Rozkwitalska M., 2011, *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji transnarodowych*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warsaw.
- Rozkwitalska M., 2016, *Bariery i korzyści w wielokulturowym środowisku pracy*, [w:] Ł. Rozkwitalska, M. Sułkowski (red.), *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*. Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Skórska A., 2016, *Rynek pracy. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersyteu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Słownik pojęć, 2014, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6, 181.
- Stephan M., Brown M., Erickson R., 2017, *Talent acquisition: Enter the cognitive recruiter*, Global Human Capital Trends.
- Sułkowski Ł., 2017, *Kapitał społeczny organizacji wielokulturowych*, [w:] Ł. Rozkwitalska, Sułkowski M. (red.), *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Talent for Europe. High-tech leadership skills for Europe, 2017, retrieved from http://eskills-scale.eu/fileadmin/eskills_scale/all_final_deliverables/scale_e-leadership_agenda_final.pdf.
- The future of work. White papaer from the employment industry, 2016.
- The HAYS global skills index, 2016.
- Trendy HR. Zmiana zasad w erze cyfryzacji, 2017.
- Vertovec S., 2006, *The Emergence of Super-diversity in Britain*, Oxford.
- Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A., 2016, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Williams S., 2016, *Future skills update and literature review*, retrieved from <http://www.iftf.org/future-skills/>.
- Wisskirchen G., 2016, *Digitalization and Automatization and Their Impact on the Global Labor Market*.
- Workforce of the future. The competing forces shaping 2030, 2017.